

JOHN ADAIR

**ΚΟΜΦΟΥΚΙΟΣ
ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Σημείωμα του συγγραφέα</i>	9
<i>Εισαγωγή</i>	11
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	17
1 Τι σημαίνει ηγεσία;.....	18
2 Καθοδήγηση από την πρώτη γραμμή.....	48
3 Η εκτέλεση του έργου.....	72
4 Η δημιουργία της ομάδας.....	94
5 Η ανάπτυξη του ατόμου.....	112
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΡΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ	
ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ	133
6 Ενθουσιασμός.....	134
7 Ακεραιότητα.....	146
8 Σκληρός και απαιτητικός αλλά δίκαιος.....	162
9 Θέρμη.....	180
10 Ταπεινότητα.....	194
<i>Συμπέρασμα: Το μονοπάτι προς την ηγεσία</i>	212
<i>Παράρτημα: Ένα βιογραφικό πορτρέτο του Κομφούκιου</i> ...	224
<i>Ευρετήριο</i>	236

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Απ' όσο ξέρουμε, ο ίδιος ο Κομφούκιος δεν έγραψε κανένα βιβλίο, όμως οι μαθητές του συγκέντρωσαν τα λεγόμενά του. Γνωστή ως *Ανάλεκτα* (που σημαίνει εκλεκτός, διαλεκτός, αλλά και κατά μία έννοια «λείψανα εδεσμάτων υπό την τράπεζαν»), η ανθολογία αυτή είναι η κύρια πηγή που έχουμε για τη διδασκαλία του.

Τα *Ανάλεκτα* παρέχουν, επίσης, κάποιες φευγαλέες προσωπικές εικόνες για τον άνθρωπο Κομφούκιο, σαν να «παγιδεύτηκε» σ' ένα κομμάτι κεχριμπάρι, παραμένοντας αναλλοίωτος για αιώνες. Ελπίζω οι επόμενες σελίδες να τον φέρουν ολοζώντανο μπροστά σας ως μια εναλλακτική και συναρπαστική μορφή.

Για λόγους αναφοράς, τα *Ανάλεκτα* χωρίζονται σε κεφάλαια και στίχους, παρόμοια με τη Βίβλο και το Κοράνι. Υπάρχουν κάποιες μικρές παραλλαγές μεταξύ των διαφορετικών μεταφράσεων των *Αναλέκτων* στα αγγλικά: οι παραπομπές σε αυτό το βιβλίο ακολουθούν

το σύστημα της έκδοσης της σειράς Penguin Classics (1979).

Οι παραπομπές στα κεφάλαια και τους στίχους του *Τάο τε Τσιγκ* (της Βίβλου της Καλής και Φυσικής Οδού), που αποδίδεται στον Λάο Τσε, ακολουθούν κι αυτές την έκδοση των Penguin Classics (1963).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καλωσορίσατε στο βιβλίο. Στις σελίδες του θα έχετε την ευκαιρία να εξερευνήσετε και μόνοι σας την πρακτική σοφία της αρχαίας Κίνας για το θέμα της ηγεσίας. Επιδίωξη τόσο του Κομφούκιου όσο και δική μου είναι με αυτόν τον τρόπο να κάνετε σημαντικά βήματα, με στόχο να αναδείξετε τον καλύτερο ηγέτη που κρύβεται μέσα σας.

Μέχρι να πιάσετε στα χέρια σας αυτό το βιβλίο, ο Κομφούκιος για εσάς μπορεί να ήταν απλώς ένα όνομα, οπότε επιτρέψτε μου να σας τον παρουσιάσω εν συντομία και να εξηγήσω γιατί έχει τόσο πολλά να σας προσφέρει. Αν θέλετε να μάθετε εν συντομία για τη ζωή και την εποχή του, προτείνω να πεταχτείτε στη συνοπτική βιογραφία που παραθέτω στο Παράρτημα.

«Κομφούκιος» είναι η εκλατινισμένη μορφή του κινέζικου ονόματός του. Το αποτελούσαν τρία στοιχεία: Κογκ, το όνομα της οικογένειας· φου, τίτλος σεβασμού ή τιμής, που δεν διαφέρει από το «κύριος» στα αγγλικά·

και τσι, τίτλος τιμής που σημαίνει «δάσκαλος». Χάρη στο σύγχρονο σύστημα μεταγραφής, σήμερα οι Κινέζοι τον αποκαλούν Κογκ-τσι. Θα δείτε ότι οι οπαδοί ή οι μαθητές του τον έλεγαν απλώς «ο Δάσκαλος». Και στην κινέζικη κουλτούρα πραγματικά θεωρείται ο Δάσκαλος των Δασκάλων.

Αν αναζητήσετε το λήμμα «Κομφούκιος» σε εγκυκλοπαίδειες και λεξικά, θα δείτε ότι κατά κύριο λόγο τον κατατάσσουν στους φιλοσόφους. Αυτό είναι σωστό, αλλά δεν ήταν φιλόσοφος με την έννοια των αναλυτικών φιλοσόφων της Δύσης. Όπως και ο σχεδόν σύγχρονός του Σωκράτης, στην πραγματικότητα ήταν ένας πρακτικός φιλόσοφος. Κύριο μέλημά του ήταν να εφαρμόσει την καθαρή σκέψη και τη γνώση του στο ασήκωτο φορτίο που είχε βάλει στους ώμους του: να διασφαλίσει ότι στο μέλλον η Κίνα θα είχε καλούς ηγέτες και ηγέτες για το καλό.

Έτσι λοιπόν ο Κομφούκιος ήταν ο πρώτος μεγάλος δάσκαλος σε θέματα ηγεσίας. Ξέρω ότι είναι τολμηρός αυτός ο ισχυρισμός: θα πρέπει να περιμένω μέχρι να διαβάσετε το βιβλίο για να δω αν θα τον δεχθείτε ως αληθινό.

Μόνο πρόσφατα μπορέσαμε να εκτιμήσουμε τη συμβολή αυτών των δύο μεγάλων δασκάλων της ηγεσίας – του Κομφούκιου στην Ανατολή και του Σωκράτη στη Δύση. Αυτό το έκανε ευκολότερο η δουλειά μου (ημιτελής μέχρι στιγμής) καθώς συγκεντρώνω το πρώτο παγκόσμιο σώμα γνώσεων με θέμα

την ηγεσία και την ανάπτυξή της. Και το έκανε εφικτό μια μεγάλη ανακάλυψη στο πλαίσιο αυτού του χώρου, δηλαδή η τελική αναγνώριση του γενικότερου ρόλου του *ηγέτη* (βλ. Μέρος Πρώτο). Υπό το φως αυτής της ανακάλυψης θα μπορούσατε να εκτιμήσετε την αξία όσων έχει να προσφέρει ο Κομφούκιος επί του θέματος.

Προ ολίγου ανέφερα τη λέξη *ρόλος*. Αρχικά, ρόλος σήμαινε τον χαρακτήρα που αναλάμβανε ένας ηθοποιός σε ένα θεατρικό έργο. Στην ευρύτερη χρήση του σήμερα αναφέρεται στη χαρακτηριστική ή την αναμενόμενη λειτουργία ενός ανθρώπου. Σύμφωνα με το κοινώς λεγόμενο, οι προσδοκίες των ανθρώπων προσδιορίζουν τον ιδιαίτερο ρόλο ενός ατόμου σε μια ομάδα ανθρώπων ή σε μια κοινωνία. Σημειώστε επίσης μια λέξη που εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα στην αγγλική γλώσσα: *υπόδειγμα* – αυτός που οι άλλοι τον θεωρούν εξαιρετικό παράδειγμα ενός συγκεκριμένου ρόλου.

Έπεται λοιπόν ότι, ως ηγέτης, το πρώτο βήμα σας στον δρόμο της αριστείας είναι να γνωρίζετε με σαφήνεια ποιος είναι ο γενικός ρόλος του ηγέτη, έτσι ώστε να ξέρετε τι θα περιμένουν από εσάς οι άνθρωποί σας. Πάνω-κάτω αυτό προσπαθούσε να διδάξει ο Κομφούκιος στους ηγεμόνες και τους κυβερνήτες του καιρού του. Αλλά χάρη στο γεγονός ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι γενικός, μπορείτε να προσαρμόσετε τη σοφία του ώστε να ισχύει στις τρέχουσες ευθύνες σας ως επικεφαλής μιας επιχείρησης. Αντιλαμβάνεστε τι εννοώ;

Φυσικά, αυτή η διαδικασία θα απαιτήσει ενεργό συμμετοχή εκ μέρους σας. Οι σπουδαίοι δάσκαλοι είναι επίσης σπουδαίοι ηγέτες, και ο Κομφούκιος εμφανίζεται ως αυθεντικό πρότυπο όταν απαιτεί από εμάς να συμμετάσχουμε πλήρως στη δημιουργία της πρακτικής σοφίας.

Ο Δάσκαλος είπε: «Δεν θα μπορέσω να φωτίσω κανέναν που δεν έχει ξεχάσει όλα τα άλλα προσπαθώντας να καταλάβει μια δυσκολία, που δεν έχει κυριευτεί από πάθος προσπαθώντας να διατυπώσει τις ιδέες του με λέξεις. Αν δείξω σε κάποιον μία άκρη ενός τετραγώνου κι αυτός δεν μου εμφανίσει τις άλλες τρεις, δεν θα του τη δείξω δεύτερη φορά».

Ανάλεκτα, 11:8

Αυτό που μου αρέσει σε τούτο το απόσπασμα είναι ότι αποτελεί πρόσκληση σ' εμένα και σε εσάς για να ασκήσουμε τη δημιουργικότητά μας: να χτίσουμε πάνω στις ιδέες μας, να εξερευνήσουμε πιθανότητες και να δημιουργήσουμε διασυνδέσεις που ακόμα και ο ίδιος ο Κομφούκιος –μην ξεχνάτε πως έζησε πριν από 2.500 χρόνια– δεν θα είχε ονειρευτεί. Υπό αυτή την άποψη έχουμε την πρόκληση να μιμηθούμε τον

Τσι-κογκ, έναν από τους πιο οικείους μαθητές του, για τον οποίο ο Κομφούκιος είχε πει: «Πες σε έναν τέτοιο άνθρωπο κάτι και θα βρει τη σχέση του με κάτι που δεν του έχεις πει». (*Ανάλεκτα*, 1:15)

Έτσι, εγώ κι εσείς μαζί πρέπει να ολοκληρώσουμε τα τετράγωνα και τα τρίγωνα που αρχίζει ο Κομφούκιος με μία μόνο σκέψη. Είστε έτοιμοι για την πρόκληση;

Αν ανταποκριθείτε στις σκέψεις περί ηγεσίας του Κομφούκιου με τον τρόπο που έκανε ο Τσι-κογκ στην εποχή του, είμαι απολύτως βέβαιος ότι όταν διαβάσετε και στοχαστείτε αυτό το βιβλίο, θα έχετε στη διάθεσή σας:

- σαφή εικόνα για τον γενικό ρόλο του ηγέτη – τι πρέπει να είστε, να ξέρετε και να κάνετε,
- ενθάρρυνση, για να εφαρμόσετε ως ηγέτης αυτές τις αρχές στο καθημερινό έργο σας,
- βαθύτερη κατανόηση για την ανθρώπινη φύση και για αυτό που περιμένουν οι άνθρωποι από τον ηγέτη τους,
- την ευκαιρία ως ηγέτης να επανεξετάσετε, να επιβεβαιώσετε ή να τροποποιήσετε το προσωπικό σύνολο αξιών σας,
- στέρεη αντίληψη του παγκόσμιου σώματος γνώσεων που αφορά την ηγεσία και την ανάπτυξη της ηγεσίας,
- τα θεμέλια της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε διεθνές πλαίσιο.

Εκτός από τα προσωπικά οφέλη, πιστεύω ότι αυτό το βιβλίο είναι σημαντικό για έναν οικουμενικό λόγο. Τώρα που η Κίνα αναλαμβάνει τόσο κυρίαρχο ρόλο μεταξύ των κρατών του πλανήτη, το μεγάλο ερώτημα είναι αυτό: Άραγε η Κίνα θα υιοθετήσει τα κάπως «ελαττωματικά» μοντέλα ηγεμονίας της Δύσης ή θα τηρήσει τη δική της παράδοση ηθικής – την παράδοση που αρχίζει με τον Κομφούκιο και θα σας περιγράψω σ' αυτό το βιβλίο;

Για να τελειώσουμε με μια προσωπική λεπτομέρεια, το 2005 η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας είχε την καλοσύνη να με ανακηρύξει Επίτιμο Καθηγητή Ηγεσίας, κάνοντάς με τον πρώτο μη Κινέζο στην ιστορία που του προσφέρθηκε το σκίπτρο του Κομφούκιου. Με συγκινεί βαθιά αυτή η τιμή, και το βιβλίο δεν είναι παρά ένα μικρό δείγμα της ευγνωμοσύνης μου.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ
ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

1



ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΗΓΕΣΙΑ;

**«Να τους ακούς όλους, να παίρνεις ένα
πούπουλο από κάθε χήνα που περνάει,
αλλά να μην ακολουθείς κανέναν στα τυφλά».**

ΚΙΝΕΖΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Για τον Κομφούκιο, η καθαρή σκέψη και η καλή ηγεσία πηγαίνουν χέρι χέρι. Κύριο στοιχείο της καθαρής σκέψης, όπως πιστεύει, είναι αυτό που αποκαλεί ορθή χρήση των ονομάτων – των λέξεων που χρησιμοποιούμε για να καταδείξουμε αντικείμενα της σκέψης, όπως είναι οι λέξεις με τις οποίες ξέρουμε, αναφερόμαστε ή απευθυνόμαστε σε ένα πρόσωπο, ζώο, τόπο ή πράγμα. Όμως ο Κομφούκιος δεν προτρέπει να παλεύουμε για την ακρίβεια χάριν μόνο της ακρίβειας. Αυτό που επιδιώκει είναι η διαύγεια της έκφρασης, όχι η σχολαστική ακρίβεια. «Αρκεί», λέει, «να μεταδίδει το νόημα η γλώσσα που χρησιμοποιείς» (15:41). Ουσιαστικά, είναι ένας πρακτικός στοχαστής.

Ο Τσι-λου είπε: «Αν ο Άρχοντας του Γουέι σου άφηνε τη διοίκηση (τσεγκ) του κράτους του, τι θα έκανες πρώτα;».

Ο Δάσκαλος είπε: «Αν κάτι πρέπει να γίνει πρώτα, αυτό είναι, ίσως, η επανόρθωση (τσεγκ) των ονομάτων». (Οι δύο χρήσεις της λέξης τσεγκ στα κινέζικα διακρίνονται μόνο από τον τονισμό τους.)

Ο Τσι-λου είπε: «Έτσι, ε; Από δω το πας και από κει το φέρνεις! Γιατί αναφέρεις την επανόρθωση;».

Ο Δάσκαλος είπε: «Όταν τα ονόματα δεν είναι σωστά, αυτό που λέγεται δεν θα φαίνεται λογικό· όταν αυτό που λέγεται δεν θα φαίνεται λογικό, τότε οι δουλειές δεν θα καταλήξουν σε επιτυχία... Έτσι, όταν ο ευγενής κύριος ονοματίζει κάτι, το όνομα σίγουρα θα είναι αξιοποιήσιμο στον λόγο, και όταν λέει κάτι, σίγουρα αυτό θα είναι εφαρμόσιμο. Το θέμα με τους ευγενείς κυρίους είναι ότι στο ζήτημα της ομιλίας είναι κάθε άλλο παρά τσαπατσούληδες».* (13:3)

Ακολουθώντας αυτή την καθοδήγηση του Δασκάλου, πρέπει να είμαστε εξαρχής σαφείς για το τι σημαίνουν στα αγγλικά οι λέξεις *ηγέτης*, *ηγούμεναι* και *ηγεσία*.

* Συγκρίνετε μ' αυτό τα λόγια που αποδίδει ο Πλάτωνας στον Σωκράτη στον *Φαίδρο*: «Να είσαι βέβαιος, αγαπύε Κρίτωνα, ότι η ανακριβής γλώσσα όχι μόνο είναι λανθασμένη από μόνη της, αλλά επίσης ότι φέρνει το κακό στις ψυχές των ανθρώπων».

Όπως θα δούμε, η αστοχία στο πρώτο αυτό βήμα έχει προκαλέσει μεγάλη σύγχυση μεταξύ πολλών σύγχρονων συγγραφέων για το ζήτημα της ηγεσίας – ειδικά στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον μεγαλύτερο εκδότη τέτοιων βιβλίων παγκοσμίως.

Απ' όσο ξέρω, αυτές οι αγγλικές λέξεις δεν είχαν αντίστοιχες στα κινέζικα όπως τα έγγραφαν και τα μιλούσαν πριν από 2.500 χρόνια. Στη σύγχρονη κινέζικη γλώσσα υπάρχουν λέξεις για τον *ηγέτη* και την *ηγεσία*, αλλά οι εικόνες που τους αντιστοιχούν δεν συνδέονται με εκείνες που δίνουν στις αγγλικές αντίστοιχές τους το χαρακτηριστικό και αναγνωρίσιμο νόημά τους.

Οι γλώσσες φυσικά δανείζονται λέξεις η μία από την άλλη. Στην πλειονότητά τους οι αγγλικές λέξεις που πάρθηκαν από τα κινέζικα είναι συνηθισμένα δάνεια με φυσιολογική φωνητική προσαρμογή, όπως το *chor-suey*, τσοπ-σουί (από την καντονέζικη λέξη *tsar-sui*, που σημαίνει ποικιλία από μικρά κομμάτια). Όμως η έκφραση *σώζω πρόσωπο* (*saving face*, σώζω τα προσχήματα), που έχει εδραιωθεί τόσο βαθιά στο αγγλικό λεξιλόγιο ώστε ο μέσος Άγγλος να μην έχει την παραμικρή ιδέα για την κινέζικη καταγωγή της, δεν είναι ένα απλό δάνειο. Καλύπτει ένα πραγματικό κενό στην αγγλική γλώσσα, όπως ακριβώς και η γαλλική λέξη-δάνειο *morale*, ηθικό.

Τα τελευταία είκοσι ή τριάντα χρόνια, άλλες γλώσσες, που –όπως και τα κινέζικα– δεν έχουν δικό τους

αντίστοιχο της αγγλικής λέξης *ηγέτης*, έκαναν το προφανές. Τα γαλλικά, τα ισπανικά, τα πολωνικά, τα φινλανδικά και τα γαπωνέζικα, παραδείγματος χάριν, εισήγαγαν διακριτικά στα δικά τους λεξικά τη λέξη *ηγέτης*.



Παρόλο που ο Κομφούκιος δεν είχε την αντίστοιχη λέξη, σίγουρα κατείχε την έννοια ενός γενικού ρόλου στις ανθρώπινες υποθέσεις που αφορούσε την καθοδήγηση, έννοια που ήταν διακριτή από τους πιο εξειδικευμένους ρόλους, λειτουργίες, τέχνες και επαγγέλματα της συντριπτικής πλειονότητας των ανθρώπων.

Ο Κομφούκιος συσχετίζει αυτόν τον ανώνυμο γενικευμένο ρόλο με το να είναι κανείς ένας «ευγενής κύριος». Όταν ο ευγενής κύριος δεν καταγινόταν με τη μελέτη ή τους στοχασμούς (τις μόνες άλλες αποδεκτές ενασχολήσεις), συνεισέφερε στην κοινωνία με αυτόν τον τρόπο.

Η κινέζικη λέξη *ιζντσι* που συνήθως μεταφράζεται στα αγγλικά ως ευγενής κύριος, αρχικά αναφερόταν στον γιο ενός κυβερνήτη (*ιζν* σημαίνει κυβερνήτης· *τσι* σημαίνει γιος), επομένως σε κάποιον που προορίζεται να γίνει άνθρωπος με εξουσία. Το *ιζν* αρχικά σήμαινε τον ηγεμόνα αρχαίου κράτους, τον κυβερνήτη ή τον άρχοντά του. Παραδοσιακά, ο πρωτότοκος γιος του άρχοντα μορφωνόταν και εκπαιδευόταν σύμφωνα με τα ανώτατα όρια γνώσης και ηθικής. Ήταν λοιπόν

το ανώτατο πρότυπο ηθικής για τους άλλους. Η λέξη *τζιντσι* επομένως άρχισε να χρησιμοποιείται για τους ανθρώπους που έχουν έντιμα χαρακτηριστικά και επιτεύγματα, τους πολιτισμένους ανθρώπους με υψηλές ηθικές αρχές.

Αργότερα, το *τζιντσι* απέκτησε ακόμα πιο ευρεία έννοια, όπως καλός άνθρωπος ή καλός σύζυγος. Όμως στον καιρό του Κομφούκιου, ο όρος ευγενής κύριος –όπως και στα αγγλικά το *τζέντλεμαν*– άρχισε να χρησιμοποιείται με ευρύτερη πολιτισμική έννοια, σημαίνοντας τον πολιτισμένο και ηθικό άνθρωπο. Ωστόσο, είχε χάσει τα συνδεδεμένα του ανθρώπου που ήταν ψηλότερα από τους άλλους εξαιτίας των προσωπικών ιδιοτήτων του, του ανθρώπου που γι' αυτόν τον λόγο είναι κατάλληλος για ηγέτης και πρότυπο της καλύτερης συμπεριφοράς για όλους τους υπόλοιπους.

Εκτός από τους άρχοντες και τους γιους τους, στην αρχαία Κίνα υπήρχε μια τάξη ανθρώπων που αποτελούσε αυτό που στην Αγγλία θα αποκαλούνταν *gentry* (μικρή αριστοκρατία, ανώτερη τάξη χωρίς τίτλους ευγενείας). Συνήθως οι άνθρωποι αυτοί προέρχονταν από οικογένειες που είχαν αποκτήσει την τιμή να έχουν επώνυμο –ο Κομφούκιος προερχόταν από την οικογένεια Κογκ– και ήταν επιλέξιμοι για να αναλάβουν θέση στις ανώτερες γραφειοκρατικές ή στρατιωτικές ιεραρχίες των κρατών τους. Όλοι αυτοί συνολικά, ισχυριζόταν ο Κομφούκιος, προοριζόνταν να συμβάλουν στην κατεύθυνση και στον έλεγχο της κοινωνίας.